

Die Zukunft von Regionalbanken heißt nicht Digitalisierung, sondern Agilität und Regionalität

Sehr geehrte Leserin,
sehr geehrter Leser,

Digitalisierung hat zwei Komponenten. Eine „agile“ Komponente und eine Kostenkomponente. Michael Mayer (Dilligentia) plädiert für die Umsetzung agiler Methoden aus der Softwareentwicklung in das Management der Regionalbanken – und auf eine Rückbesinnung auf den Markenkern.

Robo-Advisor in der Anlage-, und Versicherungsberatung sowie in der Vermögensverwaltung werden in kürzester Zeit die Standardberatung verdrängen. Der Zahlungsverkehr verlagert sich immer mehr von den Banken weg (Wirecard, Clarna, Paypal...) und auch im Kreditgeschäft, in dem Algorithmen die Risikokosten berechnen, beginnt der digitale Angriff auf die Regionalbanken. Vernetzte Sprachroboter wie „Alexa“ stehen erst am Anfang ihrer Entwicklung und werden das Kundenverhalten in Bezug auf Finanzdienstleistungen nachhaltig verändern. Das ist die „agile“ Komponente. Sie ist vom Kunden her gedacht und hat das Ziel, ihn zu „beglücken“. D.h. ihm das Banking durch den Einsatz von Technik so einfach wie möglich zu machen.

Die Kostenkomponente basiert auf schlanken Prozessen, die durch Mengendegressionseffekte die Wertschöpfung von Unternehmen erhöhen. Je höher die Kundenanzahl ist, desto größer ist der Wertschöpfungseffekt.

„Unternehmen, welche die Digitalisierung in ihrer DNA, ihrer Unternehmenskultur tragen und/oder die über die entsprechende Marktmacht verfügen, starten deshalb einen Frontalangriff auf die Regionalbanken.“

Hierzu gehören z.B. Direktbanken wie DIBA und Consors aber auch Unternehmen wie O2, Amazon, Google & Co. Für sie ist es auch ein Leichtes Fintechs, nachdem sie sich am Markt bewährt haben, aufzukaufen und zu integrieren (z.B. ING-DIBA mit Interhyp). Regionalbanken haben es in diesem Umfeld wirklich schwer!

Wo stehen Regionalbanken im Vergleich?

Technisch gesehen gehören Regionalbanken nicht zu den Innovationstreibern – im Gegenteil, sie hinken seit Jahren der Entwicklung hinterher. Die Verbände können aufgrund Ihrer „dezentralen Struktur“ die Kostenvorteile nicht in dem Maße heben, wie es z.B. Direktbanken können, so dass sie über den Preis nicht konkurrenzfähig sind. Zudem hängt der Grad der Digitalisierung stark von der

Geschäftspolitik und dem vorhandenen Knowhow in den Bereichen IT / Organisation / Projektmanagement der jeweiligen Regionalbank ab.

„Dies führt in vielen Fällen dazu, dass das vorhandene Angebot der Rechenzentren nur zu einem Bruchteil genutzt wird.“

Auch die Vielzahl von Fusionen, Zweigstellenschließungen und geänderte regulatorische Vorschriften binden Kapazitäten, die im Digitalisierungsbereich fehlen. Hinzu kommt, dass die in vielen Instituten vorhandenen hierarchischen und starren Organisationsstrukturen eine rasche Anpassung verhindern.

Noch trägt das Geschäftsmodell. Dennoch sind die Prognosen für die Betriebsergebnisse der kommenden Jahre düster. Diese Prognosen beinhalten aber noch nicht einen zunehmenden Margenverfall und sukzessive Kundenverluste. Die Denkweise „Wir digitalisieren ein wenig mit und halten durch, die Zeiten unterliegen dem altbekannten Zyklus von auf und ab und werden schon von alleine wieder besser“ gefährdet die Existenz und die Struktur von Regionalbanken. Das Zeitfenster, die eigene Strategie auf den Prüfstand zu stellen und neu auszurichten wird immer kleiner.

Digitalisierung ist wichtig, Regionalität ist wichtiger

Den Hauptfokus auf die Digitalisierung zu legen, in dem sich für Regionalbanken keine Alleinstellungsmerkmale generieren lassen, ist deshalb nicht zielführend. Auch über Finanzdienstleistungen ist keine nennenswerte Abgrenzung von der Konkurrenz möglich. Was ist die Alternative? Was sind die Alleinstellungsmerkmale, mit denen eine Abgrenzung von der übermächtigen Konkurrenz möglich wäre?

Machen wir einen kleinen Sprung zurück in die Gründungsphase der Regionalinstitute, z.B. ins Gründungsjahr der Stadtparkasse Kaufbeuren. In deren Statuten aus dem Jahr 1825 steht: *„Der Magistrat der Stadt Kaufbeuren faßte mit Übereinstimmung der Gemeinde-Bevollmächtigten den Entschluß, eine Sparkasse zu errichten, wie deren mehrere bereits schon in anderen Städten Baierns mit vieler Zweckmäßigkeit bestehen. Der Zweck der Sparkasse ist, eine weise Sparsamkeit zu befördern, daher Jedermann, besonders Handwerkern, Dienstbothen, Tagelöhnern etc. und anderen mindervermöglichen Personen Gelegenheit zu geben, die geringen Ueberschüße ihrer Einnahmen sicher und mit Vortheil anzulegen, damit diese wenigen Kreuzer oder Gulden, anstatt unnütz verschleudert zu werden, nach und nach zu kleinen Summen anwachsen, welche dereinst im Falle eines außerordentlichen Bedürfnisses als ein willkommener Nothpfenning dienen können. [...]Es ist zu erwarten, daß diese Anstalt einen wohlthätigen Einfluß auf die Moralität der Wenigbemittelten, und besonders die der Dienstbothen*

haben werde, indem sie die Sparsamkeit, diese Quelle mannigfaltiger Tugenden, unter denselben befördert.“¹

Solche oder so ähnliche Geschichten finden Sie in vielen Gründungsstatuten von Genossenschaftsbanken und Sparkassen. Das Kernansinnen der Gründung war nicht Finanzdienstleistungen zu erbringen. Finanzdienstleistungen waren nur Mittel zum Zweck, um die Bevölkerung in der Region in der Vielfalt ihrer alltäglichen Herausforderungen zu unterstützen. Und was ist davon übrig geblieben? Wenig bis nichts! Die Regionalbanken haben sich immer mehr auf das reine Finanzgeschäft konzentriert und dadurch ihren Markenkern verloren.

„Die strategische Fokussierung auf die Rückgewinnung dieses Markenkerns ist das Alleinstellungsmerkmal, das Regionalbanken zukunftsfähig macht.“

Agilität – Was Regionalbanken von der Digitalisierung lernen können

„Agilität ist ein Ansatz, um sich in einem Kontext mit hoher Unsicherheit und permanenter Veränderung ... immer wieder erfolgreich anzupassen und so zu überleben. Dabei ist Agilität kein Prozess oder eine Methode – Agilität ist ein Mindset.“²

Agile Elemente finden sich z.B. im Lean Management, wie dem „Toyota Production System“, das u.a. die Arbeiter/Teams am Band ermächtigte, eigenverantwortlich Produktionsabläufe während des Prozesses zu optimieren. Zentrales Prinzip dabei ist, die Selbststeuerungs- und Organisationskräfte der Teams und Mitarbeiter zu erhöhen.

Als Antwort auf die wachsende Kritik an klassischen Projektmanagementmethoden in der Softwareentwicklung wurde dieses Prinzip um die Jahrtausendwende mit bahnbrechendem Erfolg in die Softwareentwicklung übernommen. Im Jahr 2001 verfassten 17 Experten der Softwareentwicklungsmethodik das „agile Manifest“, das die Grundlagen der bis dahin vorhanden Ansätze zusammenfasste und zur Grundlage neuer, agiler und extrem erfolgreicher Projektmanagementmethoden wie z.B. Scrum oder Kanban wurde.

Dieser enorme Erfolg sorgte in den letzten Jahren zu einem Transfer agiler Denkweisen und Methoden ins Management. Kernziel ist eine extrem starke Ausrichtung an der Wertschöpfung für den Kunden – ihn zu „beglücken“.

¹ <https://www.sparkasse-kaufbeuren.de/de/home/ihre-sparkasse/ihre-sparkasse-vor-ort/chronik.html?n=true> - 13.01.2018

² Scheller, Thorsten: Auf dem Weg zur agilen Organisation, Verlag Franz Vahlen GmbH, München, 2017

Erreicht wird dies u.a. durch folgende Elemente:

- Gemeinsames Wertegerüst
- Offenheit und Transparenz
- Akzeptanz gegenüber Fehlern (Fehlerkultur) als Teil einer lernenden Organisation
- „neue“ wirksame Formen der Zusammenarbeit
- Stärkung der Verantwortung und Selbststeuerungskräfte der Teams am Kunden
- Führungskräfte die Raum für Teamentwicklung schaffen
- Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit
- Weiterentwicklung in schnellen, kleinen Schritten, deren Wirksamkeit immer wieder gecheckt wird. ...

Vorteil dieser Vorgehensweise sind:

- hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit
- höhere Entwicklungsgeschwindigkeit
- Qualitatives Komplexitätsmanagement
- Schnelle Entscheidungen
- Steigerung von Effizienz und Effektivität
- Schnelle Problemlösung
- Erhöhung der Lerngeschwindigkeit der Organisation
- Motivierte Mitarbeiter
- Kontinuierliche Verbesserung
- Und v.a. „glückliche“ Kunden

Die regional-agile Umsetzung

Was würde also passieren, wenn eine Regionalbank, Ihre Führungskräfte und Ihre Mitarbeiter in kleinen Schritten „agilisieren“, um Ihren Markenkern (die Bevölkerung in der Region in der Vielfalt ihrer alltäglichen Herausforderungen zu unterstützen) zurückzugewinnen?

Im Gegensatz zu der übermächtigen Konkurrenz ist Sie exzellent in der Region vernetzt. Sie erfährt als erstes die Neuigkeiten, hat den persönlichen Kontakt zu den Menschen, Unternehmen und Entscheidungsträger und Ihre Mitarbeiter kommen auch noch aus der Region.

Es gibt praktische Beispiele, dass Kunden einer solchen Bank bereit sind etwas mehr zu zahlen, in dem Wissen, dass diese Bank ein echtes Interesse an ihnen hat, an ihrer Familie, der Region und den darin lebenden Menschen. Und – sie empfehlen diese Bank weiter.